

LA MUTUALISATION LOGISTIQUE A LA LUMIERE DES PRATIQUES DANS LE SECTEUR DE L'EDITION

Christine BELIN-MUNIER¹

Résumé. – La mutualisation de ressources peut être utilisée par les entreprises pour réduire les coûts ou pour faciliter leur accès à un marché lorsqu'elles sont de petite taille. Parmi les ressources pouvant être mutualisées figurent les ressources logistiques. Elles peuvent prendre la forme de plates-formes, d'entrepôts, de systèmes d'informations ou encore être relatives aux moyens de transport. La mutualisation des moyens logistiques est souvent présentée aujourd'hui comme un moyen de réduire les coûts environnementaux liés au transport. Or est-ce là leur seul objectif ? L'édition utilise beaucoup ces mutualisations et cette utilisation est antérieure au développement des préoccupations environnementales dans la gouvernance des entreprises. Il nous a donc paru intéressant d'étudier comment et pourquoi ces mutualisations sont utilisées dans la chaîne logistique du livre. Nous tenterons de fournir une grille de lecture pour réduire leur diversité apparente et nous l'utiliserons pour classer les exemples de bonnes pratiques médiatisés par la presse professionnelle.

Mots clés : mutualisation, édition, chaîne logistique, systèmes d'information, SCM.

1. Introduction

Les coopérations et les collaborations soutiennent aujourd'hui un grand nombre de stratégies d'entreprises. Ces coopérations peuvent être purement opérationnelles ou prendre une dimension plus stratégique. Nous avons choisi ici de nous intéresser à une forme particulière de coopérations, s'appuyant sur la mutualisation d'une ressource logistique.

La mutualisation des ressources et des compétences logistiques apparaît aujourd'hui comme un moyen d'améliorer la performance environnementale des entreprises. Beaucoup de sociétés communiquent sur ce thème. Nous pouvons par

¹ Maître de conférences, Laboratoire THéMA, Université de Bourgogne, Christine.munier@u-bourgogne.fr

exemple mentionner les GIE de transporteurs visant à optimiser les chargements des véhicules et à diminuer les retours à vide, qui sont aujourd'hui perçus comme des initiatives en faveur de l'environnement ou encore les plates-formes urbaines de transbordement multi-clients de marchandises qui permettent d'utiliser des véhicules moins polluants et moins bruyants pour les livraisons en centre-ville. Des tentatives de multi-pick et/ou de multi-drop initiées par des agents économiques extérieurs au transport existent également.

La mutualisation d'un moyen logistique peut être définie comme l'utilisation conjointe par plusieurs agents économiques d'un même moyen logistique. Cette mutualisation peut concerner les moyens de transport, les entrepôts, les plates-formes, les systèmes d'information, mais aussi des ressources immatérielles comme l'information, la compétence logistique. Le partage de moyens logistiques est depuis longtemps proposé par les prestataires logistiques par le biais d'entrepôts ou de plates-formes multi-clients, par l'organisation de tournées de ramasse et de distribution, des activités de groupage, mais la mutualisation peut également avoir comme origine un agent économique non issu du monde du transport, une association de producteurs ou de distributeurs, pouvant prendre la forme par exemple d'un GIE ou d'une coopérative, d'un ou de plusieurs syndicats. Pour Camman et al (2011), la mutualisation est un terme nouveau, qui caractérise une « démarche conduite par des industriels ou des distributeurs dont l'objectif consiste à partager volontairement tout ou partie des ressources consommées dans la réalisation des activités logistiques (réception, stockage de marchandises, préparation des commandes, expédition, copacking, ...) », pour la mutualisation logistique et une « démarche conduite par des industriels dont l'objectif consiste à partager volontairement (contrairement au groupage réalisé à l'initiative du transporteur) les ressources consommées (véhicules, personnel, ...) dans la réalisation des activités de transport (traction essentiellement) » pour la mutualisation transport (Camman et al, 2011, p 34). Le prestataire logistique ne décide plus autoritairement du partage, la mutualisation repose sur une adhésion volontaire des bénéficiaires de cette mutualisation.

Dans le langage courant, mutualiser c'est « faire passer un risque, une dépense à la charge d'une mutualité, d'une collectivité », une mutualité étant « un système de solidarité entre les membres d'un groupe, à base d'entraide mutuelle ». Le mutualisme est par ailleurs une « relation durable entre deux espèces ou deux populations, avantageuses pour toutes les deux. La symbiose est un cas particulier de mutualisme ». Pour O Perche, directeur associé de Deloitte, mutualiser c'est « mettre en commun des ressources et des moyens afin de minimiser les dépenses et augmenter la performance de chaque partenaire » (Assises de la logistique, Logistique Magazine, oct 2011). La mutualisation est mutuellement bénéfique, même si reste posée la question du partage de ces bénéfices.

Pour Chanut et al (2011) la mutualisation consiste à « mettre en commun des moyens logistiques (entrepôts de stockage, transports, systèmes d'information) entre entreprises distinctes » (p 43). Mais la mutualisation est aussi utilisée pour le partage de ressources et de compétences entre fonctions distinctes d'une même entreprise, entre unités distinctes d'une même société, entre filiales distinctes d'un même groupe.

De ces définitions il découle que la mutualisation est un moyen de mobiliser des ressources (matérielles comme les entrepôts, les moyens de transport, les systèmes d'informations ou immatérielles comme les informations) et des compétences sans totalement les posséder, mais en s'appuyant sur un partage avec d'autres entités. Pour des

entités juridiquement distinctes, elle ne peut être imposée par une autorité hiérarchique. Elle repose sur une démarche collaborative.

Le secteur de l'édition met en œuvre la mutualisation depuis de nombreuses années, à différents niveaux. Il nous a paru intéressant d'observer les diverses pratiques caractérisant la logistique du livre et d'essayer de les comparer à celles existant dans d'autres secteurs, qui l'ont développée plus récemment.

2. Le Livre, une famille logistique complexe

Même s'il peut être défini simplement comme « un parallélépipède cartonné contenant, en principe, tel un sandwich, un certain nombre d'informations généralement imprimées » (Piault, 1995), le livre non numérique recouvre un très grand nombre de produits aux caractéristiques très différentes² sans parler du contenu éditorial.

En amont de la chaîne du livre, c'est l'éditeur qui détermine la politique éditoriale de la maison d'édition et choisit en conséquence les auteurs et les ouvrages qui vont être produits. Cette production peut faire suite à une proposition spontanée d'un ou de plusieurs auteurs ou à une commande spécifique de l'éditeur auprès d'un ou de plusieurs auteurs. La part relative des deux types de production varie d'une famille éditoriale à une autre. Une partie de la production cherche à répondre à une demande perçue par les éditeurs par exemple suite à un événement sportif ou politique, ou pour la préparation d'examens ou de voyages ; une autre partie est proposée à la vente sans qu'il y ait d'attente très précise de la part du client. Mais dans tous les cas, le livre reste un produit culturel, dont la valeur va être déterminée en grande partie par les lecteurs et les critiques, indépendamment du prix fixé par l'éditeur, en faisant la distinction entre le contenu et le médium (Handelzats, 2001).

La prévision des ventes le concernant est un exercice très difficile (Schiffrin, 2005). Certains livres vont devenir des best-sellers et d'autres vont finir au pilon. Certains vont rester de façon délibérée plusieurs années dans le stock de librairies pour en constituer le fonds (Legendre, 2002) et d'autres, tels des biens périssables, vont rapidement disparaître des rayonnages et des tables de présentation. La courbe de vie du produit est donc variable, et l'adéquation entre l'offre et la demande difficile à anticiper.

La lecture est le plus souvent le moteur de l'achat. La lecture peut être motivée par la recherche de plaisir mais aussi être réalisée pour acquérir un certain statut social grâce au savoir qu'elle apporte. Elle peut se faire pour se distraire ou par obligation, par nécessité (Rambach, 2001), pour réfléchir, se former (Piault, 1995). Une lecture peut en outre être consommée et rapidement oubliée ou capitalisée et donc gardée plus longtemps en mémoire (Fraisie, 1993). Traditionnellement, les professionnels du livre distinguent les

² les livres imprimés sans illustration à la reliure souple ou rigide, les livres de « Poche » au format 10/18, les livres avec illustrations, les albums pour enfants aux formats très divers allant jusqu'au format poche, les Mangas japonais, les manhwas coréens et les manhwas chinois qui se lisent à l'envers, les Pop-ups délicats à produire et à manipuler, les livres avec des jouets, les livres en tissu ou en mousse, les livres en gros cartonnages, les livres à très grands formats, les coffrets d'ouvrages cartonnés, les livres jeux pouvant intégrer des composants électroniques, les livres à reliures en spirales, les livres alternant pages papier et pages plastiques, les livres avec CD, les livres à plus de 1000 pages reliés avec une colle souple, les livres en papier bible et reliure en cuir, les livres d'artistes coûteux aux tirages très limités, les livres boîtes avec un objet en rapport avec le contenu, ...

« gros lecteurs », très informés qui multiplient les lieux d'achats, les « lecteurs spécialistes », ultra informés pour un type de livre, les lecteurs « occasionnels » plutôt portés vers les ouvrages médiatisés et les grandes surfaces et les « peu lecteurs » qui achètent des livres surtout pour offrir.

L'offre éditoriale croît d'année en année. Le nombre de titres publiés est passé de 29 068 en 1985 à 42 997 en 1995 et 68 378 en 2005. Pour 2007, 75 385 titres ont été édités (Lacroix, 2009), pour 655,2 millions de volumes. En proportion, la même année 445,5 millions d'ouvrages ont été vendus. Le tirage moyen a été de 8 691 exemplaires en 2007, mais cette moyenne varie fortement d'une famille éditoriale à l'autre (de 2 282 exemplaires pour les sciences et techniques, la médecine et la gestion à 14 345 exemplaires pour la littérature selon Lacroix (2009)). Certains titres, peu nombreux (moins d'une dizaine), dépassent les 100 000 exemplaires mais pour atteindre 20% du marché, il faut prendre les 1000 meilleures ventes³. Avec 10 000 titres on reste en dessous des 50% (Eyrolles, 2009). Certains titres peuvent dépasser le million d'exemplaires vendus⁴. Un titre comme *Le Millénaire* s'est vendu jusqu'à 6000 exemplaires par jour dans le monde (Livres Hebdo, 737), mais cela reste l'exception. Une autobiographie de footballeur peut se vendre à 10 000 exemplaires (Livres Hebdo, 752). Les éditeurs ont donc fait le choix de la diversité de l'offre ; cette diversité a pu s'appuyer en partie seulement sur la fragmentation de la production en lots : les retirages. Les livres qui se vendent bien peuvent faire l'objet de plusieurs retirages.

Pour Legendre (2002), l'édition est un marché de « prototypes en série » (Legendre 2002, p 289) et pour Nave (2001), « la librairie est en fait sur un marché d'offre avec des espaces liés à la demande ». Le point de vente peut exploiter trois champs : la création (pour les livres qui précèdent le goût du consommateur), la production médiane (le livre répond au goût ambiant) et la grande consommation (pour les livres à durée de vie courte, de circulation rapide). Par ailleurs, pour Gérauld (2001), « il y a un marché de demande pour des titres de faible rotation, à condition de les livrer rapidement, du point de vue du client, et économiquement du point de vue des vendeurs » (p 244). Le livre est un marché complexe. Flux poussés et flux tirés coexistent ; productions artisanales et industrielles cohabitent (Schiffrin, 2005). Dans tous les cas, la réaction du consommateur reste difficile à prévoir et donc les flux difficiles à anticiper. L'outil logistique mis en place se doit donc d'être réactif et flexible et de permettre un suivi très fin des références. Le livre ne constitue pas une famille logistique mais plutôt recouvre diverses familles logistiques. Les professionnels ont l'habitude de travailler à partir des familles éditoriales⁵, mais ces familles elles-mêmes correspondent parfois à des produits très divers

La fabrication physique des livres repose sur les imprimeurs qui sont le plus souvent situés en Europe ou en Asie pour les ouvrages avec illustrations ou montages délicats. Dans ce dernier cas, pour amortir les coûts fixes liés à la fabrication mais aussi au

³ contre 100 pour les disques

⁴ Barbery et *l'élégance du hérisson* en 2008, Martin Brun en 2002, Dan Brown en 2004 et 2005, Delerm en 1997, Paulo Coelho en 1994, Duras en 1984, Harry Potter pour chacun des 7 volumes

⁵ Ces familles sont fonction de la nature du contenu (« scolaire », « sciences et techniques, médecine, gestion », « sciences humaines et sociales », « religion et ésotérisme », « dictionnaires et encyclopédies », « littérature », « documents, actualités, essais »), mais aussi du type de lecteur (« jeunesse ») ou encore des caractéristiques physiques des livres (« beaux livres »). Ces deux dernières familles sont celles où l'on retrouve la plus grande diversité physique ; pour beaucoup de professionnels, le secteur « jeunesse » est d'ailleurs le plus novateur (citons par exemple Marrey, 2000).

transport, la production se fait généralement en une fois, et donc en grandes quantités, en flux poussés, à partir d'un cycle d'approvisionnement long. Lorsque l'imprimeur est en Europe, la production peut se faire en flux en partie tirés, par retirages successifs, au fur et à mesure que le produit s'écoule. Les nouvelles techniques d'impression permettent de diminuer le nombre d'exemplaires par tirage en dessous des 1000 unités ; une impression peut être aujourd'hui économiquement rentable à partir de 500 unités voire même à partir de 100 unités. Certains imprimeurs spécialisés pour les impressions à la demande proposent même des tirages inférieurs ; ces dernières techniques permettent de passer d'une logique de flux poussés à une logique de flux tirés, s'appuyant sur les retirages en JAT et donc de réduire les stocks chez les éditeurs⁶. En 2008, les imprimeurs français ont fabriqué 217 723 tonnes de livres (Livres Hebdo, n° 755).

Pour diffuser ces livres, les éditeurs s'appuient sur des sociétés de diffusion et leurs représentants chargés de rendre visite aux libraires et autres points de vente, mais aussi sur le système de l'office, autre caractéristique de l'édition. Pour stimuler les achats, en induisant entre autres des achats spontanés, la plupart des éditeurs adoptent une stratégie d'occupation de l'espace de vente : ils multiplient les publications pour occuper l'espace sur les tables des libraires (Gérault, 2001 ; Marrey, 2000, Lévi, 1992). L'office est un système qui permet au point de vente de recevoir chaque semaine une partie des nouveautés de l'éditeur, de les examiner, d'en commander d'autres ou de les retourner et de se faire rembourser. Il peut être aménagé en fonction des spécificités du point de vente (taille, spécialité, type de clientèle) grâce à des « grilles ». Une nouveauté en chassant une autre, les offices se succèdent chaque semaine, saturant vite les libraires qui, faute de place doivent retourner de plus en plus vite les livres. Les flux aller et retours s'enchaînent, parfois de façon inefficace du point de vue du transport : les libraires peuvent être obligés, suite à une commande d'un client ou à un démarrage tardif des ventes d'une référence, de commander des livres qu'ils avaient auparavant retournés. Flammarion par exemple lance 40 campagnes d'office par an (de 165 titres au maximum). Le gros des retours se fait en janvier (Combet, 2007). Les taux de retours varient en fonction du type d'ouvrage, de l'éditeur et du type de point de vente. En 2008, le taux moyen de ces retours a été de 25% (Livres Hebdo, n° 764). Il faut ici noter que les mises en place abondantes ne sont pas uniquement poussées par les éditeurs ; elles peuvent être désirées par certains points de vente (en général de grosse taille) car les piles sont plus visibles pour les clients et sans danger commercial pour le point de vente, les invendus pouvant être remboursés. Certains éditeurs ont du mettre en place des limites pour encadrer les retours, sources de surproduction⁷.

L'offre est saisonnière⁸. Les flux se succèdent donc durant l'année, en changeant de nature. Les grosses maisons d'éditions essaient de se positionner sur plusieurs familles éditoriales, ce qui leur permet de lisser l'activité sur l'année. Ce positionnement s'opère le plus souvent par acquisitions externes de sociétés qui restent plus ou moins indépendantes.

⁶ qui peuvent être en partie numérisés

⁷ Suite à une mise en place massive d'un titre par de gros points de vente, l'éditeur peut être amené à relancer l'impression pour cause de rupture de ses stocks. Si la marchandise n'est pas vendue, elle fait l'objet d'un retour massif quelques semaines plus tard et l'éditeur se retrouve en sur stocks.

⁸ beaucoup de romans sortent en automne (en septembre avec la « rentrée littéraire ») et en janvier ; les livres de jeunesse paraissent plutôt en automne et au printemps avec les guides touristiques ; les beaux livres en octobre ; les romans policiers et les cahiers de vacances en mai (Combet, 2007).

Ces flux poussés par l'office augmentent la rotation en linéaire et rendent difficile le choix du fonds source de différenciation stratégique du libraire. En 2008, le nombre moyen de jours de stocks des libraires est passé à 70 (Livres hebdo, 762), contre 80 dans les années 2000 (période pour laquelle les $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires des libraires venaient du réassort selon Gérard, 2001). Le stock du libraire peut être réparti en trois groupes : A pour les titres vendus 6 à 12 fois par an, B pour les titres vendus entre 3 et 6 fois et C pour des titres vendus moins de 3 fois par an (Gérard, 2001). Pour les livres de fonds, beaucoup d'acheteurs ont recours à Internet : 70% à 90% des ventes sont des titres de plus d'un an (Livres Hebdo, n° 767), au détriment des librairies traditionnelles qui ne peuvent pas mettre en valeur autant de références. Le nombre de références disponible dans les points de vente est très variable ; de quelques dizaines, il peut atteindre 140 000 ; pour les hypermarchés il est entre 5 000 et 10 000 (Eyrolles, 2009) pour un total de 900 000 références existantes (Dilicom).

Le secteur de l'édition supporte enfin plusieurs contraintes légales qui impactent la logistique. Une obligation légale contraint les distributeurs à faire en sorte que les nouveautés soient mises en place de façon simultanée dans tous les points de vente. Le prix de vente au public étant fixé par l'éditeur (loi Lang), les différents intervenants se rémunèrent par remises successives sur ce prix. Selon le syndicat national de l'édition, l'auteur perçoit entre 10 et 12% du prix ; l'éditeur entre 12 et 16% ; le fabricant entre 12 et 20% ; le diffuseur entre 5 et 8% ; le détaillant entre 34% et 38% ; la TVA est à taux réduite : 5,5%⁹. La distribution s'élève entre 10 et 12% du prix de vente. En vertu de cette même loi, le point de vente a une obligation de service gratuit de commande à l'unité pour tout client. L'autre contrainte légale porte sur le stock des éditeurs. L'éditeur, par le biais de son prestataire, doit conserver en stock un minimum de trois exemplaires par référence sous peine que l'éditeur perde ses droits.

Pour répondre à ces différents besoins, la chaîne logistique a du s'adapter en ayant recours entre autres à la mutualisation.

3. La mutualisation logistique dans l'édition

La mutualisation est pratiquée en amont, au niveau de la fabrication (les coéditions sont des pratiques courantes notamment pour les albums pour enfants coédités par des maisons de pays différents), en aval (les filiales de maisons d'édition, chargées de « diffuser » les produits de leur maison auprès des points de vente, proposent leurs services commerciaux à des éditeurs clients), mais surtout au niveau de la logistique.

Les grandes maisons d'édition font en général le choix de l'intégration pour leur stockage et la distribution (physique) avale de leurs produits finis. Elles sont en général propriétaire d'une filiale entièrement consacrée à cette activité. Ces sociétés, dans le milieu de l'édition, s'appellent des sociétés de « distribution » ou encore des « distributeurs ». La distribution peut être assurée par une société extérieure au milieu du livre, mais c'est assez rare (Harmonia Mundi).

Les distributeurs stockent les livres envoyés par les imprimeurs pour le compte des éditeurs dont ils sont les dépositaires. Ils reçoivent les commandes des points de vente, les préparent et les mettent à l'expédition, en s'appuyant le plus souvent sur une

⁹ Pour les livres vendus avec d'autres produits, la TVA reste à taux réduit si la valeur de l'objet associé ne dépasse pas 7% de la valeur totale du produit.

automatisation poussée pour permettre le picking au détail¹⁰. Ils assurent la facturation et son recouvrement auprès des points de vente. Le transport par contre est assuré par une entreprise de transport, spécialisée ou non dans le livre. Les distributeurs sont en général organisés avec un dépôt central (en région parisienne) et des dépôts régionaux. Les libraires parisiens peuvent récupérer directement leurs commandes aux « comptoirs » des maisons d'édition parisiennes. Hachette par exemple dispose de plusieurs entrepôts à Irigny (6 000 m² pour 54 000 références), Maurepas (de 80 000 m²), Nantes, Auxerre (pour les supermarchés), pour un total de 100 millions de livres. Sa filiale de distribution est Hachette Distribution. Gallimard s'appuie sur la Sodis et son entrepôt de Lagny de 40 000 m² stockant 82 000 références. Editis détient Interforum, Albin Michel possède Dilisco, La Martinière/Le Seuil utilise Volumen.

Pour partager les frais fixes de ces structures logistiques, les maisons d'édition proposent de distribuer d'autres maisons d'édition concurrentes. Par exemple, Flammarion (détenu par un groupe italien) dispose, par le biais d'Union Distribution, d'un entrepôt de 45 000 m² à Sermaises (45) qui stocke 50 millions d'ouvrages, et distribue également Actes Sud, PUF, Le Petit Futé, Le Dilettante, En 2009, Hachette Distribution Service a distribué 135 éditeurs pour 138 724 titres ; Interforum 182 éditeurs pour 82 214 titres ; MDS, Sodis, Volumen, Union Distribution et Dilisco 61 à 386 éditeurs chacun pour un nombre de titres variant de 19 278 à 160 891. Ces 7 distributeurs ont distribué à eux seuls 1 221 éditeurs et 607 615 titres.

Ces accords dans l'édition peuvent prévoir en retour, plus ou moins implicitement, l'alimentation des fonds « livres de poches » des grandes maisons d'édition¹¹, par la cession des droits d'auteur des maisons clientes de la filiale de distribution.

L'accès à la société de distribution peut être ouvert à des produits différents du livre, mais c'est pour l'instant assez rare, sans doute en raison d'une forte culture d'entreprise spécifique à l'édition. La maison d'édition Media Participations (Dargaud, Lombard, Fleurus, Mango, Dupuis, ...) a par exemple un entrepôt de 28 000 m² à Dourdan (Essone), avec des chaînes de préparation de commandes et les tris retours mécanisés. Elle joue le rôle de prestataire logistique également pour les cartes et guides Michelin, ce qui lui permet d'augmenter ses volumes et donc de réaliser des économies d'échelle et de lisser son activité car les saisonnalités des deux maisons sont inversées.

Les éditeurs de taille moyenne peuvent par ailleurs s'associer pour partager des dépôts régionaux, par l'intermédiaire notamment des GIE comme le GIE Livre-Diffusion à Nantes et à Lyon pour Flammarion, Gallimard et Le Seuil.

L'ouverture des sociétés de distribution à des clients extérieurs éditeurs permet en partie la survie de petites maisons d'édition. Sur 3000 maisons d'édition, 1000 publient régulièrement, 350 réalisent la plus grande partie du chiffre d'affaires et 10 en totalisent 75% (Combet, 2007). Les plus grandes sont Hachette-Livre (10,2% des nouveaux titres en 2008) et Editis¹² (7,8 % des titres en 2008) ; viennent ensuite Albin Michel (1,6%),

¹⁰ Supply Chain Magazine, n°26 ; Logistique Magazine n° 194 et 230

¹¹ Hachette est propriétaire du « Livre de Poche », Editis de « Pocket », « 10/18 » et « Fleuve Noir », Gallimard de « Folio », Le Seuil des « Points », Flammarion de « J'ai lu », « Librio », « GF » et « Champs » et Actes Sud de « Babel ».

¹² Racheté par un groupe espagnol

Gallimard (2,6%), Flammarion¹³ (3,1% ;), Media-Participation¹⁴ (1,9%) et La Martinière (2%). Si 12% des éditeurs sont à l'origine de 84% des titres, les 30% les plus petits produisent 0,31% des titres (Le livre blanc sur l'édition indépendante). C'est une forme particulière d'oligopole où les grosses maisons cohabitent avec les petites qui n'ont parfois qu'un titre en catalogue (oligopole à franges de Rouet, 2000) et où les acteurs s'allient (oligopole en réseau de Brémond, 2004). Pour Silem(2000), « il n'y a pas de barrières à l'entrée dans l'édition, mais la survie exige les moyens de la grande firme et les idées des petites maisons ». L'association par le biais de la mutualisation de la distribution permet aux grosses maisons d'édition d'avoir plus ou moins accès à la diversité éditoriale des petites et aux petites d'avoir accès au marché. Derrière une mutualisation opérationnelle se cache une mutualisation plus stratégique à rapprocher des stratégies de diversifications des réseaux pour l'accès aux innovations pour les grosses maisons d'édition et de focalisation pour les plus petites. Ce type d'association entre éditeurs pour mutualiser le stockage peut cependant générer de la dépendance, car les partenariats sont horizontaux. C'est ainsi que de petits éditeurs préfèrent s'auto-distribuer à une moindre échelle pour sauvegarder leur indépendance et leur liberté éditoriale. Comme dans les autres secteurs, une association avec des concurrents en cas de disparité de tailles, même si elle se limite à une coopération logistique, n'est pas sans incidence sur la répartition du pouvoir.

Les petits éditeurs ne souhaitant pas s'associer à une grande maison d'édition, peuvent choisir de recourir à Calibre, une société commune entre les petits éditeurs et les libraires, filiale du Syndicat National de l'Édition et du Syndicat de la Librairie Française. La plateforme d'Ivry-sur-Seine (anciennement Livredis, filiale de distribution de Nathan), rachetée par le prestataire logistique Axelis+ peut s'appuyer sur une filiale (Speed Distribution) pour le transport vers l'Île de France et n'a pas comme clients que des éditeurs : c'est un prestataire multi-produits (textile, électronique, cosmétiques, édition) et multi-clients pour la préparation de commande, la facturation et le recouvrement. La mutualisation de la logistique permet aux petits éditeurs de réduire leurs coûts et d'avoir un accès au marché national, sans pour autant passer par un prestataire extérieur, qui pour le livre est nécessairement une filiale d'un éditeur.

Compte tenu du grand nombre de références et de l'importance du fonds dans les librairies, qui de plus en plus est un fonds virtuel faute de place, le système d'information est particulièrement important et doit être alimenté par un grand nombre de flux provenant de nombreuses maisons d'éditions. Pour garantir la diversité, un organisme interprofessionnel, DILICOM, a mutualisé ce système d'informations. En s'appuyant sur le Fichier Exhaustif du Livre et un réseau EDI, le système permet d'informer les libraires sur le fonds des éditeurs et de transmettre aux distributeurs, les commandes des libraires. DILICOM créé en 1989 totalise 900 000 références ; il est détenu à 75% par des distributeurs et à 25% par une association de libraires (Gérault, 2001) et canalise près du tiers des commandes (Legendre, 2002).

A côté de DILICOM, on peut également mentionner des initiatives de l'aval de la chaîne comme DATALIB, créé en 2006 par une association de librairies indépendantes, et les systèmes proposées par les e-librairies à des libraires partenaires pour alimenter leur fonds virtuel de livres d'occasion. Ainsi, Chapitre.com intègre les fonds de 2000 partenaires pour les livres anciens et prépare les commandes de ses clients à partir de son

13 Racheté par un groupe de presse et d'édition Italien

14 Belge

entrepôt de Lamnay dans la Sarthe. Ce libraire peut ainsi proposer aux internautes un fonds virtuel de plus de 15 millions de références. Amazon, pour son rayon livre, dispose également d'un système similaire (livrelivre2). Amazon propose également des prestations logistiques pour les libraires partenaires (Fulfillment by Amazon), et développe l'activité livre numérique sur l'un de ses centres (Boigny sur Bionne).

Avec le développement des livres numériques l'importance stratégique de la mutualisation des systèmes d'information risque d'augmenter puisque le flux physique, qui était le plus contraignant par le jeu des flux d'office, de réassort et de retours, risque de s'amoinrir, au profit des flux numériques. Les ouvrages à faible rotation ou en fin de vente qui étaient très coûteux pour les distributeurs trouvent par ce biais un moyen d'être distribués physiquement à un coût moindre si le client accepte ce produit qui est néanmoins assez différent par le médium.

Du côté des points de vente, en 2007, 47% des ventes (hors clubs de livres) ont été réalisées par des libraires indépendants, 20% par des grandes surfaces alimentaires, 28% par des grands spécialistes de la culture et 5% par Internet. Le livre est partout : magasins de bricolage, jardineries, magasins de jouets, magasins de sport, offices du tourisme, auberges ; il a perdu son rôle symbolique, mais il est devenu omniprésent (Piault, 1995). Un rayon livres peut attirer des clients pour d'autres produits. Le poids économique de ces points de vente est très variable : les 200 librairies indépendantes classées par Livres Hebdo totalisent un chiffre d'affaires inférieur au chiffre d'affaires « livre » de la FNAC (Lane, 2000) et selon Schiffrin (1999) les 300 plus grandes librairies vendent entre 70% et 80% des livres.

Les groupes de librairies comme Decitre (8 points de vente, deux sites internet et une plateforme logistique) ou les grandes surfaces culturelles comme la Fnac organisent eux-mêmes leur logistique. Pour ses trois canaux de distribution (le magasin de centre ville, le commerce en ligne, le magasin de périphérie), la Fnac a fait le choix de la centralisation des flux : 90% des flux, correspondants aux 50 premiers éditeurs, passent par l'entrepôt central (Massy) ; le reste passe par l'entrepôt d'une filiale (SFL) ; 30% du flux centralisé est piloté par la centrale d'achat ; les points de vente de périphérie sont pilotés intégralement par la centrale ; les achats sont centralisés pour les 1500 titres qui tournent le plus (Livres hebdo, n° 758 et 724 ; Logistiques magazine n° 171).

En général, les flux des livres ne sont pas mélangés avec les autres. Virgin Megastore centralise le stockage chez un prestataire (Kuehne et Nagel à Bondoufle dans l'Essonne) pour les produits comme les coffrets vidéos, les jeux vidéo, les consoles, les produits dérivés, l'électronique mais pas pour le livre dont le réassortiment reste sous la responsabilité des points de vente. Les 850 concessions négociées Relais H sont approvisionnées par quatre types de flux : les confiseries et fournitures sont stockées à Garonor, la presse est acheminée par les NMPP et MLP, les livres par Hachette Distribution et le Tabac par Altadis.

Certains libraires¹⁵ revendiquent la liberté du choix du transporteur pour se dégager de l'emprise des grandes maisons d'édition. Pour Gérard (2001), Rouet (2000) et le Syndicat de la Librairie Française (2001), le transport est source de pouvoir dans la filière. Pour Poirel (2009), la logistique est un moyen de résister dans le canal. « Prisme » (« Prestations Informatiques et Services pour la Modernisation de l'Édition »), un organisme inter professionnel, permet par le biais d'une plateforme de 36 000 m² dans

¹⁵ Notamment ceux qui n'ont pas une taille suffisante pour prendre en charge leur logistique.

Paris de regrouper les livraisons de 970 éditeurs adhérents, de les confier à un transporteur référencé choisi par le libraire et de les expédier vers 3500 librairies adhérentes (Logistique Magazine, n°164). La plateforme et son financement visent « un partage au plus juste des coûts de plateforme entre petits et gros pour que chacun, en amont et en aval, puisse bénéficier de l'outil interprofessionnel » (SFL, 2001). La CLIL surveille le fonctionnement de cette plateforme pour garantir la diversité culturelle tant en amont qu'en aval. En 2008, Prisme a transporté 150 000 tonnes de l'amont vers l'aval et 33 000 tonnes en retours (Livres Hebdo n°741). Les distributeurs payent le transport vers Prisme et 40% de l'exploitation (sauf pour les retours). Les libraires choisissent un transporteur parmi les transporteurs agréés et le payent. L'intérêt de la plateforme est cependant maximum pour les envois entre 5 et 10 kg. Le regroupement est le plus favorable pour les 65 plus grandes librairies qui captent la moitié des volumes (Livres Hebdo, n°752).

Des groupements de libraires utilisent également de façon conjointe des centres de regroupement (notamment en région parisienne). Ces structures servent à consolider les commandes provenant de plusieurs fournisseurs avant de les expédier et à massifier les envois des fournisseurs en mettant en commun plusieurs commandes de libraires différents.

Le secteur de l'édition pratique donc la mutualisation sur toute la chaîne logistique, de la production (co-édition), au stockage (sociétés de distribution, GIE d'éditeurs), la préparation de commande, l'expédition et l'organisation du transport (Prisme, Calibre, associations de libraires), sans oublier la gestion de l'information.

Moyen logistique	Autorité initiatrice de la mutualisation			
	Prestataire logistique ou de transport	Agent économique non spécialisé en logistique	Coopérative ou GIE	Syndicat inter professionnel
Entrepôt	<i>Entrepôt multi-clients (rare)</i>	« Distributeur » avec clients éditeurs (ou non)	GIE d'éditeurs pour entrepôts régionaux	Evolution possible de Calibre
Plate-forme	<i>Plates-formes de groupage et d'éclatement multi-clients</i>	Plates-formes régionales « distributeurs » ouvertes aux clients éditeurs (ou non)	Groupements de libraires	PRISME ; Calibre
Système d'information	<i>Suivi des expéditions/livraisons et traçabilité</i>	Libraire avec adhérents	Groupements de libraires et de points de vente	DILICOM
Transport	<i>Messagerie pour livraison des gros points de vente</i>	Multi-pick par un libraire ; multi-drop par un éditeur	GIE de transporteurs pour optimiser le remplissage des véhicules	Transporteurs agréés par Prisme ou Calibre

Tableau 1 : la mutualisation de la logistique dans l'édition

Le tableau 1 permet d'avoir une vue synthétique de la mutualisation dans l'édition. Dans la première colonne la mutualisation passe par des prestataires logistiques ou de transport ; dans la deuxième, la mutualisation est initiée par un agent économique concurrent des autres partenaires (mutualisation horizontale) ; dans la troisième, elle repose sur une alliance horizontale ; dans la quatrième, sur une alliance transversale. Cette richesse obéit à un objectif double : le partage des coûts et le maintien d'une certaine liberté vis-à-vis des acteurs les plus puissants économiquement.

4. Les pratiques de mutualisation dans les autres secteurs

Ces dernières années, parmi les exemples de bonnes pratiques largement diffusées dans la presse professionnelle, l'utilisation de la mutualisation logistique est de plus en plus fréquente. Diagma et ECR France ont lancé en novembre 2011 un outil internet : mutualisationlogistique.com. Le Club Déméter (visant à aboutir à une logistique plus respectueuse de l'environnement) a un atelier de travail sur la mutualisation des transports. Nous avons examiné de façon systématique l'ensemble des articles publiés dans *Logistique Magazine* pendant un an (2011) afin d'isoler les exemples de bonnes pratiques incluant de façon plus ou moins poussée la mutualisation. Les ressources partagées sont les informations et les systèmes d'information, les entrepôts, les moyens supports au transport mais aussi les compétences.

En ce qui concerne l'information, le partage d'informations sur les processus logistiques avec les prestataires peut viser à les adapter (ex : Berner). Des approches collaboratives peuvent être mises en œuvre pour la mise en place de standards (ex : grande distribution, parfumerie du luxe). Les indicateurs de performance commencent à se partager (étude de Kurt Salmon, Generix dans *Logistique Magazine* n° 261). Pour les systèmes d'informations, des portails d'informations permettent un accès en temps réel aux informations (projet d'Alstom avec ses fournisseurs, Faurecia) ; un portail web peut permettre d'optimiser les retours des véhicules de transport par chargements de matières premières ou d'emballages autour des points de livraison ou de produits finis autour de points d'expédition (c'est l'exemple d'un projet cofinancé par l'Union Européenne, l'Etat, la région, le syndicat intercommunautaire Ouest Cornouaille et les entreprises appartenant au GIE Chargeurs de Cornouailles). La connexion des systèmes d'information du chargeur et du transporteur peut permettre d'optimiser les transports, surtout s'ils nécessitent des véhicules spécifiques (exemple de Norske Skoy, producteur de papier pour la presse). L'EDI avec les fournisseurs permet le tracking (Au nom de la rose). Un consortium peut être utilisé pour la mise en place de la RFID (Kyaia Group, chaussures). L'ERP peut être mutualisé entre les filiales d'un même groupe (De Sangosse). Il peut contribuer à la réalisation d'une base de données commune pour tous les acteurs de la chaîne (ex : Eden Park). Des modules de prévisions de vente collaboratives sont proposés par les éditeurs. Ces échanges d'information permettent d'optimiser les processus (de production et/ou de transport et de logistique), d'améliorer la traçabilité, le niveau de service par une plus grande réactivité aux aléas et aux fluctuations de la demande.

Les entrepôts sont depuis longtemps mutualisés par les prestataires logistiques (entrepôts multi-clients) ; la grande distribution (alimentaire ou spécialisée) utilise des entrepôts et des plates-formes pour les points de vente (indépendants ou non), ce qui permet de délocaliser les stocks, de grouper les achats, d'augmenter la performance commerciale des points de vente et d'accroître la base fournisseurs et de massifier les transports. A ces mutualisations « classiques » en logistique, se sont ajoutées d'autres pratiques comme la Gestion Mutualisée des Approvisionnements où plusieurs individus s'engagent à livrer ensemble à partir d'un même site logistique, un ou plusieurs distributeurs (Camman et al, 2011). C'est l'exemple de Henkel, Reckitt, Benkisser et Colgate ou encore les hubs de groupage de Synchronis (GIE de 5 industriels de l'épicerie sèche). Les centres de consolidation et de collaboration Carrefour permettent à 450 PME de massifier les livraisons aux bases logistiques. L'ouverture d'un entrepôt à un client extérieur ayant une activité similaire peut permettre de rentabiliser les capacités de la structure (exemples C-Log, filiale de Beaumanoir pour les boutiques Cache Cache et Eden Park qui peut ainsi utiliser l'automatisation et de Senoble dont l'outil logistique n'était plus adapté aux exigences de la grande distribution en ayant une zone de stockage surdimensionnée) ou à un fournisseur (exemple/ Carrefour a ouvert un entrepôt brasserie à Danone qui livre depuis ce point Carrefour mais aussi des enseignes concurrentes, ce qui permet à Danone d'exploiter le ferroviaire et à Carrefour de tendre ses flux). Un entrepôt de consolidation peut enfin permettre un transport mutualisé en provenance de l'Asie (exemple : Géodis pour Colgate et Kraft). La mutualisation des entrepôts permet de partager les coûts fixes, d'utiliser l'automatisation même pour des activités réalisées à petite échelle, la réalisation d'économies sur coûts d'achat, la massification des transports en aval.

La mutualisation peut également, de façon plus classique, concerner le transport et les unités de manutention logistiques. Cette dernière est depuis longtemps proposée par les prestataires de transport (messagerie, groupage par plates-formes de consolidation et d'éclatement) et les loueurs de palettes récupérables. Cette mutualisation peut être explicitement demandée par le chargeur. C'est l'exemple de Cerba (spécialisé dans les prélèvements médicaux) qui a prévu la mutualisation dans son contrat de sous-traitance du transport. La mutualisation des emballages peut se faire par récupération des emballages ou des palettes des fournisseurs (Auchan SpA, Italie) pour les expéditions. Le pooling vise à mutualiser les moyens de transport pour optimiser le chargement des camions et réduire les coûts (exemple de poolings entre des fournisseurs livrant les mêmes clients). Pour le multipick, ou livraison mutualisée, un fournisseur se rapproche d'autres fournisseurs livrant un même client ; il peut être pris en charge par le prestataire ou par le fournisseur. Ono Packaging, par exemple, complète les chargements des camions frigorifiques qui acheminent la viande vers les distributeurs dans des zones isolées par leurs barquettes en polystyrène pour les produits frais. Pour le multidrop, un camion complet livre plusieurs clients. La mutualisation des moyens de transport permet d'optimiser les chargements en amont (flux aller) ou d'éviter les retours à vide (flux retours), par une réflexion sur les partenaires possibles et des accords entre eux pour rendre compatibles les processus de transport. Par exemple, une entente entre un fournisseur (Panzani) et deux distributeurs (Carrefour et Castorama) permet d'optimiser le transport entre les trois : un véhicule livre une base Carrefour de produits Panzani, recharge en produits Carrefour pour livrer des points de vente à proximité de la base Castorama ; puis ramasse de la marchandise dans la base Castorama pour livrer les points de vente à proximité de l'usine Panzani avant de retourner à l'usine. Cette mutualisation a été initiée par un prestataire logistique mais a nécessité une synchronisation des flux des différents partenaires. Elle permet non seulement de diminuer les kilomètres à vide mais aussi de réaliser trois chargements par tournée. Un autre exemple, de mutualisation pour réduire les retours à vide a été développé avec Norbert Dentressangle, Coca-Cola entreprise France et le dépôt de La Palette Rouge. Un même transporteur peut livrer une usine et repartir livrer les produits finis (ex : Sodebo). Les deux formes de mutualisations peuvent être associées par groupages amont et aval (exemple de Nexans). La mutualisation permet aux chargeurs d'être partie prenante dans l'optimisation des transports à la place ou aux côtés des prestataires.

La mutualisation des compétences logistiques est à la base du service de prestation logistique (prestataires logistiques et de transport 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, spécialisés par familles logistiques, zones géographiques et/ou modes de transport), mais la mutualisation des compétences logistiques peut également être offerte par des acteurs non issus de la logistique et/ou des transports comme des industriels (exemple de Senoble), des distributeurs (exemple de C-Log, filiale du groupe Beaumanoir et prestataire logistique d'Eden Park spécialiste du textile) ou des acteurs spécialisés sur certaines familles logistiques comme les produits promotionnels (exemple de HighCo Data). La mutualisation peut également concerner des compétences non logistiques utiles à la logistique. C'est l'exemple de la mutualisation des connaissances marketing, achats, logistiques dans un groupe supply chain (exemple de Berner, spécialiste de la vente directe d'outillages destinés aux professionnels du bâtiment, de l'industrie et de l'automobile).

Ces mutualisations peuvent bien sûr être combinées. C'est le cas de PepsiCo Boissons qui mutualise ses usines (avec des concurrents), ses entrepôts (pour de la GMA),

ses transports (en associant boissons et chips pour des camions « lourds/légers ») et utilise un portail web collaboratif avec ses prestataires de transport. Les mutualisations peuvent évoluer dans le temps. En 2005 Henkel, Colgate et GSK ont mis en place du multipick d'entrepôts pour un client GMS ; en 2006-2007 les trois entrepôts des partenaires sont regroupés dans un entrepôt de FM Logistic (qui a pris l'initiative de cette mutualisation) ; en 2007 ils passent à la GMA ; de nouveaux partenaires s'associent à la mutualisation (Sara Lee puis Eugène Perma).

Nous retrouvons donc la diversité des ressources mutualisables déjà observée dans le secteur de l'édition. Les membres de la mutualisation peuvent être des filiales d'un même groupe, des divisions d'une même entreprise, des fonctions d'une même entreprise (PGI), des entreprises d'une même chaîne logistique, des entreprises de chaînes logistiques concurrentes. C'est un outil très large qui peut s'appuyer sur l'autorité hiérarchique et/ou l'adhésion plus ou moins volontaire.

Les objectifs de la mutualisation sont multiples. La mutualisation est présentée dans la presse professionnelle logistique comme un moyen d'améliorer le niveau de service, de se positionner sur un marché hors de portée sans elle, de diminuer les coûts logistiques et en particulier les coûts environnementaux en diminuant l'emprunte carbone des transports. La mutualisation logistique n'est donc pas purement opérationnelle ; elle a une dimension stratégique. Le partage d'informations permet d'optimiser les processus, d'être réactif en cas d'aléas mais aussi en cas de modification des attentes du client final, ce qui a un enjeu stratégique dans un environnement hyperconcurrentiel et globalisé. La mutualisation des ressources permet aux PME et TPE de faire face à une limitation des ressources due à leur taille et leur ouvre donc l'accès à certains marchés malgré des ressources logistiques limitées. Elle permet également de contourner la pénurie de certains moyens de transport (notamment pour les transports spécifiques). Elle permet de partager les frais fixes notamment en cas de recours à des structures automatisées, d'activité saisonnière, ce qui permet non seulement de réduire les coûts unitaires mais aussi de contourner des barrières à l'entrée. Elle permet de tirer les flux en aval (et de réduire les stocks dont la maîtrise du risque peut également par ailleurs être mutualisée) tout en massifiant les flux en amont. Elle permet de satisfaire aux exigences des parties prenantes en rendant possible des modes alternatifs de transport comme le ferroviaire, en diminuant les retours à vide et en réduisant le nombre de véhicules grâce à des chargements optimisés. La mutualisation déplace les frontières organisationnelles. Le fait de substituer à la mutualisation des prestataires une mutualisation « directe » permet de diminuer le nombre de ruptures de charge mais aussi d'exploiter des synergies entre l'amont et l'aval pour les mutualisations verticales, voire de changer de modèle économique en ré-internalisant la logistique et/ou le transport. La prise en main de la logistique et/ou du transport change la répartition du pouvoir dans la chaîne logistique (pouvoir d'expertise, pouvoir économique). Reprendre la main sur la logistique ou le transport est facteur de résistance pour l'édition, de liberté, d'indépendance vis-à-vis des clients pour la grande distribution. Pour le GIE Chargeurs de la pointe Bretagne (fournisseurs de la grande distribution alimentaire), il est préférable de mutualiser plutôt que de se faire mutualiser par les clients ou les transporteurs. Ferrero projette de mutualiser sa logistique avec un autre industriel pour « prendre la main sur les volumes mis en réserve dans les hypers » (O Debuchy, dans *logistique Magazine*, n°264). Si elle est présentée comme une alternative à la sous-traitance logistique elle peut également s'appuyer sur les compétences d'un prestataire logistique, offrant un service plus

sophistiqué que dans la relation de sous-traitance classique. Là encore, elle va de pair avec un nouveau modèle économique.

Le tableau 2 synthétise les différentes pratiques de mutualisation possibles, quelque soit le secteur.

Moyens	Objectifs	Membres	Initiative	Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> - Informations et Systèmes d'information - Entrepôts - Moyens de Transport et unités logistiques - Compétences logistiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnels - Stratégiques - Environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctions - Divisions - Filiales - Entreprises concurrentes - Entreprises faisant partie de la même chaîne logistique - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle (prestataire ou non) - Collective (privée, publique, mixte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorité hiérarchique - Pouvoir (expertise, économique) - Partagée

Tableau 2 : Pratiques de mutualisations logistiques

Conclusion

L'édition a dû trouver des réponses à la complexité logistique et a ainsi développé de multiples formes de mutualisation.

La mutualisation est particulièrement étendue car elle peut concerner les structures de stockage, les plates-formes de consolidation, les transports et même les systèmes d'information. Cette dernière forme risque de voir son caractère stratégique s'accroître avec le développement du livre numérique, et risque de remettre en cause l'importance des structures de distribution rattachées aux grandes maisons d'édition si elles-mêmes ne les prennent pas en charge¹⁶.

L'examen des bonnes pratiques présentées dans la presse professionnelle logistique montre que les pratiques de mutualisation sont également variées dans les autres secteurs que l'édition. La mutualisation correspond à une approche centrée sur les ressources et non plus les acteurs. Elle se comprend d'autant plus que ces ressources sont rares (pénurie de moyens), qu'elles mobilisent des investissements importants. Elle s'appuie sur des pratiques collaboratives mais aussi sur des pratiques plus autoritaires. Elle ne se limite pas à la logistique, mais les préoccupations environnementales font de la logistique un élément important dans les pratiques de la mutualisation. La mutualisation est opérationnelle mais aussi stratégique et elle contribue à de nouveaux modèles d'affaires tant au niveau des chargeurs qu'à celui des prestataires.

L'édition se démarque néanmoins des autres secteurs par son caractère mono-produit et l'importance des différentes représentations professionnelles. Les prestataires logistiques sont en effet généralement issus du livre, sauf pour le transport. Les moyens logistiques partagés sont partagés par des intervenants de la filière. La logistique se retrouve donc cloisonnée d'un point de vue sectoriel. La filière est par ailleurs caractérisée par l'importance des structures interprofessionnelles par le biais des deux principaux

¹⁶ On peut aussi s'interroger sur la possibilité de se tourner vers d'autres produits pour ces prestataires logistiques spécialisés dans la préparation de commande au détail et la logistique des retours avec le développement de la vente en ligne.

syndicats des éditeurs et des libraires. Ces structures visent à garantir une certaine liberté aux éditeurs et aux libraires ayant de petits chiffres d'affaire par le biais de la mutualisation des moyens logistiques. Elles montrent l'importance stratégique de la logistique pour le secteur mais également renforcent le cloisonnement culturel de la logistique du livre.

Si les pratiques se rapprochent, le benchmarking garde ses limites, notamment du fait de cultures sectorielles ou d'entreprises différentes.

5. Bibliographie

Belin-Munier C. (2008), Etat de la recherche sur le supply chain management et sa performance : une revue de la littérature récente, *Logistique & Management*, vol 16, n°2, pp 17-29.

Brémond J et G (2004), *L'édition sous influence*, Liris.

Camman C., Livolsi L., Roussat C. (2011), *Lexipro*, Logistiques Magazine.

Chanut O., Capo C., Bonet-Fernandez D. (2010), De la mutualisation verticale à la mutualisation horizontale : les enjeux et les critères de choix logistiques des réseaux sélectifs contractuels, *Revue française de gestion industrielle*, vol 30, n°3, pp 37-59.

Chanut O., Capo C., Bonet D. (2010 b), La mutualisation des moyens logistiques ne concerne-t-elle que les grandes entreprises? Le point des pratiques dans les systèmes verticaux contractuels, Actes des RIRL, Bordeaux, 30 septembre et 1 octobre.

Combet C. (2007), *Le livre aujourd'hui, les défis de l'édition*, Editions de Milan.

Eyrolles S (2009), *Les 100 mots de l'édition*, PUF.

Fraisse E. (1993), (sous la direction de), *Les étudiants et la lecture*, PUF.

J Fijalkow J. et E. (2003), *La lecture*, éditions Le cavalier Bleu.

Gérault JP. (2001), *Le monde du livre en question, au commencement était la lettre*, Actes Sud, Arles.

Handelzalts M. (2001), *Histoires d'en lire*, trad. Par Katherine Werchowski, Israël, 1997, Gallimard.

Lane P (2000), *La librairie, nouveau moteur de l'édition ?*. In Mollier, J.-Y. (coord.), *Où va le livre ?*, La dispute, Paris.

Lacroix I (2009), *Chiffres clés, statistiques de la culture*, La documentation française.

Lardellier, P., Melot, M., coord. (2007), *Demain, le livre*, L'Harmattan.

Legendre B (2002), *Les métiers de l'édition*, Editions du Cercle de la Librairie, troisième édition.

Lévi P (1992), *Le métier des autres*, trad. Martine Schruoffeneger, Italie, 1985, Gallimard, Folio Essais.

Association l'autre livre (2005), *Livre blanc sur l'édition indépendante, L'édition menacée*, Duboiris.

Manguel A (1998), *Une histoire de la lecture*, trad. Christine Le Bœuf, New York, 1996, Actes Sud, Arles.

Marrey B (2000), *Eloge des bibliothèques*, CFD/Hélikon

- Martin HJ (1991), Eloge de la perfection, *revue autrement*, n°121, pp 107-112.
- Melot M (2004), *La sagesse du bibliothécaire*, L'œil neuf éditions.
- Mollier JY (2008), *Edition, presse et pouvoir en France au XX siècle*, Fayard.
- Mollier JY (2000), L'évolution du système éditorial français depuis l'Encyclopédie de Diderot. In Mollier, J.-Y. (coord.), *Où va le livre ?*, La dispute, Paris.
- Morais J (1994), *L'art de lire*, éditions Odile Jacob, Paris.
- Claude Nave C (2001), La construction de l'assortiment, *La voix des libraires*, n° 24, décembre, pp. 2-11.
- Piault F (1995), *Le livre, la fin d'un règne*, Stock.
- Poirel C. (2009), Stratégies logistiques et stratégies de résistance dans les canaux de distribution, *Logistique & Management*, vol 17, n° 2, pp 65-73.
- Rambach AM. (2001), *Les intellos précaires*, Fayard.
- Rouet F. (2000), Le livre, mutation d'une industrie culturelle, La documentation française, Paris, 2000
- Schiffirin A (1999), *L'édition sans éditeur*, La fabrique.
- Schiffirin A (2005), *Le contrôle de la parole*, La fabrique.
- Syndicat de la librairie française (2001), Le transport du livre, *La voix des libraires*, n° 23, décembre 2001, pp. 1-5.

Autres sources :

- Presse professionnelle (Livre Hebdo ; Logistique Magazine).
- Sites internet des entreprises et organismes cités.